

### Verheißungen systemischer Lehren in der Organisationsberatung

Warzecha, Bettina

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Warzecha, B. (2000). Verheißungen systemischer Lehren in der Organisationsberatung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 23(2), 145-156. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-40568>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Verheißungen systemischer Lehren in der Organisationsberatung

*Bettina Warzecha*



### 1 Die Soziologie in der Organisationsberatung

Soziologen, die in der Organisationsberatung tätig sind bzw. sein wollen, sehen sich heute einer kaum übersehbaren Fülle von Organisationstheorien gegenübergestellt. Bezüglich der Wahl ihres theoretischen Instrumentariums können sie sich jedoch nicht nur an ihren persönlichen Schwerpunkten und Vorlieben orientieren, sondern müssen auch diejenigen ihrer potentiellen Auftraggeber einbeziehen. Originäre soziologische Fragestellungen und damit verbundene Bewertungen trafen in der Regel nicht das Weltbild von Managern in Wirtschaft und Verwaltung. Wirtschaftswissenschaftler und mit ihnen vor allem den Waren- und Geldkreislauf fokussierende Betrachtungsweisen hatten in der Vergangenheit deshalb immer einen Vorsprung in der Organisationsberatung. Dies änderte sich jedoch mit dem Aufkommen neuer soziologischer Theorierichtungen, insbesondere konstruktivistischer Ansätze, deren Verheißung darin bestand, ohne ausufernde Thematisierung von Norm- und Wertfragen, von Verteilungs- und Machtdiskussionen, komplexe organisatorische Probleme lösen zu können. Vor allem im Bereich der organisationalen Planung, wie z. B. dem Management von Projekten, welche in der üblichen betriebswirtschaftlichen Terminologie oft nur begrenzt abbildbar und beeinflussbar sind, kommen diese neuen Konzepte zur Anwendung.

In Deutschland haben in diesem Zusammenhang die Arbeiten von Niklas Luhmann einen besonderen Stellenwert in der Organisationstheorie erhalten. Grundlegend für die systemtheoretischen Überlegungen Luhmanns ist seine Intention, eine Wissenschaftstheorie zu formulieren, die eine bessere Beschreibung von Gesellschaft und auch von Organisationen ermöglicht als die herkömmliche. Eine Übertragung dieser beschreibenden Perspektive auf Anwendungsfälle, wie z. B. die Lösung von Problemen einer Organisation, sah Luhmann selbst äußerst kritisch: „Ein durchgehender Zug ist sicher

mein Versuch, Distanz zu halten gegenüber solchen Phänomenen, bei denen andere sich aufregen oder wo gewöhnlich normatives oder emotionales Engagement gefragt ist. Mein Hauptziel als Wissenschaftler ist die Verbesserung der soziologischen Beschreibung der Gesellschaft und nicht die Verbesserung der Gesellschaft“ (Luhmann 1992).

Dennoch wurden Aussagen seiner Variante der Systemtheorie als Grundlage für Problemlösungsprozesse von Organisationen von verschiedenen Autoren aufgegriffen (beispielhaft sind hier Willke und Wimmer zu nennen) und durchziehen heute einen großen Teil der Beratungskonzepte. Diese Konzepte verheißen mehr oder weniger offen, einen Ersatz wertorientierter Betrachtungen durch ein neues, anspruchsvolleres – eben systemisches – Denken. Im Folgenden sollen deshalb schwerpunktmäßig Luhmanns Ansatz und die daraus diesem geschlossenen Aussagen zur Organisationsberatung thematisiert werden.

## 2 Eine philosophische Leitfragestellung als Grundproblem

Was war die Hauptfragestellung Luhmanns? Unter welcher Leitprämisse kann man seine mannigfaltigen Anstrengungen eine in sich schlüssige Systemtheorie zu entwickeln, verstehen und einordnen? Es ging ihm um nichts weniger als um eine bessere Lösung eines grundlegenden philosophischen Problems. Luhmann suchte eine neue theoretische Verbindung des im menschlichen Denken gleichzeitig Vorhandenem und dennoch sich gegenseitig Ausschließendem, welches vor allem in der Philosophie in der Formulierung von Gegensatzpaaren wie z. B. Determinismus und Freiheit, Offenheit und Geschlossenheit, Subjekt und Objekt, sein und nicht sein, zum Ausdruck kommt.

Da in der Soziologie diese Fragestellung wenig thematisiert wird und den gängigen philosophischen Antworten meist als unhinterfragter Hintergrund Gültigkeit zugeschrieben wird, soll sie im Folgenden kurz erörtert werden (vgl. z. B. Pothast 1978, S. 8 ff.).

Menschlichem Denken erscheint alles Sein, als hätte jede Wirkung ihre Ursache. Und jede Ursache ihre Wirkung. Gleichzeitig erscheint menschlichem Denken alles Sein, als gäbe es Möglichkeiten und Freiheit. Beides schließlich, das Kausalschema und die Möglichkeit, das etwas dennoch anders sein könnte, liefert die Grundlage für menschliche Denkkonstrukte wie Macht, Sinn, Schuld, Verantwortung usw.

Aber beides kann nicht gleichzeitig sein. Ein kausalistisch determinierter Weltverlauf und Freiheit schließen sich gegenseitig aus. Nach dem Glauben an streng kausalen Determinismus müsste alles Sein vorherbestimmt sein, alles mit allem logisch in einem Netzwerk von gigantischen Ausmaßen seit Anbeginn der Welt miteinander verbunden sein. Wenn jedes Ding eine Ursache hat und jede Ursache eine Wirkung, wenn sich also alles Sein nach Naturgesetzen entwickelt, dann gibt es keinen Raum für „etwas anderes“. Dann befinden wir uns als Teil eines sich entwickelnden Ganzen in einem Geschehen, welches wir zwar mitzubestimmen glauben, aber niemals wirklich tun. Unser Handeln wäre Resultat der davor liegenden Ursachen und nicht Folge freier Entscheidungen. Möglichkeiten wären lediglich Illusionen. Alles Sein, eben auch das Sein von Men-

schen wäre ein vor unendlich langer Zeit festgelegtes Ablaufschema. Es gäbe kein Entinnen. Es gäbe keinen Raum für Freiheit.

Und anders herum: nach dem Glauben an Freiheit, Zufall und Möglichkeiten müsste alles Sein letztlich Chaos sein. Dabei wären die Dinge nicht nur selbst frei in ihrer Entwicklung. Sie wären gleichzeitig Folge früherer Unbestimmtheit oder Freiheit. Der Begriff „Folge“ könnte nur noch auf die Zeit bezogen werden. Folgen im Sinne von Ergebnissen oder Resultaten verweisen selbst wiederum auf Kausalität, die in diesem Rahmen aber nur noch als Fiktion erscheinen könnte.

Die ernstzunehmenden Antworten auf diese philosophische Grundfragestellung beinhalteten immer eines: sie wussten um ihre Unzulänglichkeit. Sie wussten also, dass ihre Antworten in sich widersprüchlich sein mussten oder wie Luhmann es ausdrückt, dass sie Paradoxiemanagement betrieben.

Die Antwort, welche in der Neuzeit in westlichen Gesellschaften am populärsten war, wird in der Regel mit dem Philosophen Descartes in Verbindung gebracht. Er versuchte Regeln strengen Kausalierens in die Philosophie einzuführen. Der Mensch in seiner Körperlichkeit sollte ebenfalls den Naturgesetzen unterworfen sein. Das Dilemma des daraus folgenden Determinismus löste Descartes durch einen klugen Schachzug: das menschlichen Denken sollte nicht in seiner Körperlichkeit verankert sein. Dem menschlichen Denken und diesem allein schrieb er Freiheit zu.

Die Begrifflichkeiten, in denen das Paradox beschrieben wurde, wechselten, aber der Aussagekern, also Freiheit des menschlichen Denkens und absoluter strenger Determinismus der Natur wurde bis in unser Jahrhundert hinein kaum ernsthaft in Frage gestellt. Die sich hieraus ergebenden theoretischen Probleme waren vor allem Gegenstand der Philosophie. In der Soziologie ist der sogenannte „Positivismusstreit“ ein beredtes und bis in die heutige soziologische Diskussion hinein repräsentatives Beispiel für die Art und Weise des Umgangs mit dieser Thematik.

In unserem Jahrhundert haben vor allem die Naturwissenschaften, die doch am ehesten dem alten Paradigma verschrieben schienen, neue Sichtweisen erörtert. Vor allem die Theorie der Quantenphysik lokalisiert in ihren Erklärungsmodellen Freiheit an einem anderem Ort. Auf der Ebene der kleinsten Teilchen soll danach Unbestimmtheit herrschen. Ihr Ort und Impuls können in heute möglichen Versuchen nicht gleichzeitig bestimmt werden. Zur Erklärung beobachtbarer Phänomene lassen sich dann aber Wahrscheinlichkeiten zu vorhersagbaren Aussagen summieren. Auch wenn zur Zeit in der Physik diese Unbestimmbarkeit überwiegend als tatsächlich gegeben interpretiert wird, setzen weiter etliche Wissenschaftler (immerhin war Einstein einer von ihnen: „Gott würfelt nicht“) auf verdeckte, eben durchaus nicht freie Variablen, auf weitere Forschung, welche das Quantenphänomen auf althergebrachte Weise erklären würden (vgl. hierzu z. B. Hondrich 1995, S. 93 ff.).

Auch die moderne Biologie benötigt im Bereich der Verhaltensforschung andere philosophische Erklärungsmuster. Die Fähigkeit des Denkens und freien Entscheidens von Menschenaffen wird aufgrund empirischer Untersuchungen von etlichen Wissenschaftlern nicht mehr ernsthaft in Frage gestellt. Diese vielleicht trivial erscheinende

Erkenntnis erschüttert jedoch die Grundlage des Descartschen Weltbildes und damit verbundene Legitimationsgebäude zur menschlichen Nutzung von Natur.

### 3 Luhmanns Suche nach neuen Orten der ParadoxieverSchmelzung

Wie sieht die Lösung von Niklas Luhmann aus? Im Bewusstsein, dass eine logische, also in sich geschlossene, widerspruchsfreie Lösung nicht möglich ist, bemühte er sich, einen „weniger schmerzhaften Ort“ (Luhmann 1990b, S. 121) der Widersprüche des Paradox zu finden. In Anlehnung an die Systemtheorie von Parsons legte Luhmann diesen Ort in „Systeme“. Systeme verfügen über beides: über Offenheit und Geschlossenheit, über Autopoiesis – wie Luhmann es in Anlehnung an Maturana nennt – als eine Funktionsweise und über Kontingenzen als die andere. Das Miteinander dieser sich gegenseitig ausschließenden Funktionsweisen beschreibt Luhmann in durchaus kausaler Weise, welche zwar notwendigerweise ab und an durch interne Widersprüchlichkeit zu zerspringen droht (vgl. Miller 1987 und Wagner/Zipprian 1992), welche sich aber in ihren verschachtelten Gedankenwelten nicht nur über lange Jahre selbst erhalten hat, sondern darüber hinaus erheblichen Einfluss auf allgemeine Wissenschaftstheorie, auf ihre eigene und auf Nachbardisziplinen hatte. Es ist m. E. Luhmanns Verdienst, eine wissenschaftstheoretische Betrachtungsweise in den Vordergrund zu rücken, die an Plausibilität herkömmlicher Wissenschaftstheorie nicht nachsteht. Dabei muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass in dieser sog. herkömmlichen Betrachtungsweise etliche der Luhmannschen Gedanken bereits angelegt bzw. vorausgenommen waren. Insbesondere Kant und Hegel werden als Vordenker auch der Systemtheorie immer wieder benannt. Beispielhaft sei eine der Luhmannschen Paradoxielösungen gleichkommende Erkenntnis Hegels zitiert, die dieser immerhin so hoch schätzte, dass er sie als Geschenk der Philosophie zur „Versöhnung mit der Wirklichkeit“ beschreibt: die Einsicht, „in dem, was substantiell ist, ebenso die subjektive Freiheit zu erhalten sowie mit der subjektiven Freiheit nicht in einem Besonderem und Zufälligen, sondern in dem, was an und für sich ist, zu stehen.“ (Hegel 1986, S. 27).

Luhmanns Ausgangsüberlegung ist, dass der Weltenlauf nicht unumgänglich festgelegt ist, sondern dass es Möglichkeiten gibt. Und zwar für alles Sein, welches sich als System darstellen lässt. Alles was als Ursache in Erscheinung tritt, wird als nur Mögliches behandelt, als etwas, was auch anders oder gar nicht sein könnte. Damit drehte Luhmann das alte Wissenschaftsparadigma um, nach dem Möglichkeiten nur solange als solche behandelt wurden, bis sie sich in vollzogenen Handlungen quasi in eine einzige (kausal angelegte) auflösten. „Sie (die alte, ontologisch konzipierte Ideenlehre Anm. d. Verf.) nahm in die Idee nur die Konstanten, nicht auch die Variablen auf“ (Luhmann 1970, S. 15). Die in die menschliche Freiheit gelegte Offenheit des Seins fand sich in ihren Gegenständen nicht wieder, sie war lediglich Instrument der Erkenntnis. In Anlehnung an die funktionalistischen Interpretationen Malinowskis benennt Luhmann diese

Offenheit von Systemen als Raum ihrer „funktionalen Äquivalente“. Funktionale Äquivalente sind nicht nur vorläufige Hilfskonstruktionen, die der Erkenntnis letztlich invarianter Beziehungen zwischen Konstanten dienen, sondern gleichzeitig Ausgangs- und Endpunkt jeder Erkenntnis.

Wenn z. B. in der Organisationsberatung versucht wird, diese Luhmannschen Gedanken auf Problemlösungsprozesse anzuwenden, dann führt der Weg nicht über die Identifizierung von Ursachen zu alternativen Lösungsvorschlägen, sondern umgekehrt: die Suche nach unterschiedlichen Lösungsvorschlägen, welche je nach Tauglichkeit aus-  
gesucht werden, ist der Ansatzpunkt des Verfahrens.

Verbindungen zwischen Begriffen, die plausibel erscheinen, manchmal so plausibel, dass sie als Gesetz Gültigkeit erfahren, sind nach den Überlegungen des „frühen“ Luhmann grundsätzlich für Veränderungen offen. Die Beliebigkeit in dem gedanklichen Herstellen von Verbindungen ist menschlichem Denken immer eingebaut. Menschen können zwar glauben, letzte Wahrheiten entdeckt zu haben, aber es gibt außer weiterer praktischer Bewährung keine Instanz, die diese bestätigt. Oder anders: Menschen und mit ihnen die Wissenschaften haben keinen Zugang zur Wahrheit.

Und nicht nur das. Menschen können ihre Erkenntnisse untereinander nicht deckungsgleich austauschen, sondern immer nur unvollkommen übermitteln. Jedes Individuum sieht die Welt „anders“. Auch noch so präzise Definitionen ändern nichts daran, dass jedes Wort, aus denen sie bestehen, für unterschiedliche Individuen mit unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozessen gekoppelt ist. Es gibt keinen Ort der Übereinstimmung, nicht einmal innerhalb eines einzigen Menschen. Jede neue Erfahrung, jeder neue Gedanke hat Änderungseinfluss auf das schon Vorhandene.

Alles fließt. Es gibt nichts zum Festhalten – das wäre die logische Konsequenz aus diesen Überlegungen. Auch Luhmann stand vor dem Problem der ins Unendliche weisenden Möglichkeiten und versuchte sie zu bändigen, was ihm – wie ihm bewusst war – nicht gelingen konnte. Ebenso wie es herkömmlicher Wissenschaftstheorie nicht gelingen konnte, eine kausal strukturierte Welt zu konstatieren und in ihr widerspruchsfrei einen frei handelnden Menschen zu verankern.

Und so ist auch die Lösung des Paradoxieproblems in der Systemtheorie einfach (paradox): Sie stellt Geschlossenheit fest. Nicht alles soll möglich sein, sondern nur Begrenztes. Und wer zieht diese Grenze in der Systemtheorie? Luhmanns Ordnungskonstruktion nennt sich nun recht beeindruckend „Autopoiesis“ oder „Selbstreferenz“, manchmal auch nur „Geschlossenheit“ und sie hofft, während sie sich in der Organisationsberatung z. B. „Selbstplanung“, „Selbstorganisation“ oder „Steuerung“ nennt, nicht sofort als nur neue Variante der alter Kausalitätskonzepte erkannt zu werden. Sein verheißungsvolles Antrittsprinzip „jedes System hat Möglichkeiten“ musste damit der beobachtlichen Beobachtung kaum zu beeinflussender Systeme weichen.

Eine Paradoxielösung ist in der Systemtheorie ebenso wie in der herkömmlichen Betrachtungsweise nicht möglich. Ihre theoretische Beschreibung macht sich hier wie dort ein wenig lächerlich, indem sie das, was sie in ihrem Ausgangspunkt verabsolutieren musste, in ihrem weiteren Verlauf wieder außer Kraft setzt. Dem Prozess der Gewinnung

menschlicher Erkenntnisse ist diese Lächerlichkeit aber eingebaut. Sie ist für niemanden zu umgehen und muss deshalb ernst genommen werden.

#### **4 Übertragungen systemtheoretischer Beschreibungen auf die Praxis der Organisationsberatung**

Eine nähere Beschäftigung mit den Grundlagen des „neuen“ systemischen Denkens soll der Einschätzung dienen, ob aus diesen abgeleitete Konzepte organisatorischer Beratung in der Lage sind, sich selbst kritisch zu reflektieren. Denn nur im Wissen um die Begrenztheit der neuen Sichtweisen können deren Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Im Folgenden werden einige Verheißungen von vor allem, aber nicht nur auf Luhmanns Aussagen basierender systemischer Beratung kritisch betrachtet.

##### **4.1 Die Verheißung systemisch auf neue Art und damit besser zu sehen**

Systemische Organisationsberatung, die sich auf die älteren Arbeiten Luhmanns bezieht, versucht Lösungen weniger durch Kreisen um Ursachenzusammenhänge zu finden, sondern durch die Suche nach neuen Möglichkeiten. Damit kann das ständige Kausalieren menschlichen Denkens jedoch nicht außer Kraft gesetzt werden: Möglichkeiten, die sich nicht in völliger Utopie verlieren (und somit keine sind), kurz Möglichkeiten, die praktikabel erscheinen, bergen immer komplexes kausalierendes Wissen in sich.

In Organisationsberatungskonzepten, welche sich mehr an dem Autopoiesisparadigma (den jüngeren Arbeiten Luhmanns) orientieren, erscheinen gesteuerte Lösungen von organisationalen Problemen höchst unwahrscheinlich. So schreibt Willke (1994): „Diese Grundregeln der Dynamik komplexer Systeme könnten begreiflich machen, warum die Intervention in Systeme organisierter Komplexität so schwierig, riskant, unüberschaubar und vielleicht sogar unmöglich ist“ (1994, S. 11). Die neue systemische Behandlung eines Problems sieht ihr Bestreben vor allem in der Berücksichtigung der Eigengesetzlichkeiten organisationaler Prozesse. Der Geschlossenheitscharakter von Organisationen wird dabei meist verabsolutiert. Dies widerspricht theoretisch nicht nur Luhmanns älterer Prioritierung der Offenheit von Systemen, sondern auch jeder empirischen Erfahrung. Neben der Wiederholung organisatorischer (Entscheidungs-) Kreisläufe, ist auch – durch von außen gesteuerte Maßnahmen (Entzug von Finanzmitteln, Massenentlassung etc.) – deren radikale Umstrukturierung, Reduzierung oder Ausweitung zu beobachten.

Die heute oft formulierte Aufforderung, im Sinne Luhmanns systemischer und damit besser zu denken, scheitert nicht – wie oft vermutet – an der Komplexität seiner systemtheoretischen Modelle. Die Nichtfassbarkeit von Systemen drückt sich weniger darin aus, dass Menschen nicht Bestandteil derselben sind oder dass sich Systeme je nach beobachtbaren rückbezüglichen Entscheidungen im Sein der Welt verlieren. Das Scheitern der Möglichkeit eines neuen Denkens liegt in der Formulierung des Systembegriffs inso-

fern begründet, als dieser das in herkömmlichen Sichtweisen enthaltene Paradox ebenfalls nicht lösen, sondern nur neu beschreiben kann. Auch systemischem Denken als Versuch einer Orientierung an systemtheoretischer Terminologie bleibt das Dilemma der Verhaftung des menschlichen Verstandes an sich selbst ebenso erhalten wie cartesianisch begründetem Philosophieren. Die Frage, wie sich Offenheit in Geschlossenheit (Wagner/Zippran 1992, S. 401) bzw. eine Differenzerfahrung in Strukturiertheit (Miller 1987, S. 199) verwandelt, kann Luhmann – ebenso wie diejenigen, die ihn in diesem Punkt kritisieren – nicht ohne Widersprüchlichkeiten beantworten. Systemische Beschreibungen können zwar zu neuen Perspektiven verhelfen, aber sie werden an der biologisch festgelegten, uns selbst paradox erscheinenden Art menschlichen Denkens nichts ändern.

#### **4.2 Die Verheißung, systemisch mehr sehen und bewirken zu können als vorher oder als andere**

Systemtheorie jeder Art scheint die Erkenntnis, dass alles mit allem in Verbindung steht, populärer gemacht zu haben. So wird oft in der Hoffnung auf „Mehrsehen“ vorgeschlagen, doch das „große Ganze“, eben das System, mehr ins Auge zu fassen, statt sich auf die penible Suche nach Einzelheiten zu machen. Liefert Systemtheorie jedoch ein Instrumentarium, mit Hilfe dessen gleichzeitig mehr Verbindungen, eben mehr Erkenntnis verarbeitbar ist?

Luhmanns Vorschlag, Möglichkeiten statt Ursachen zu suchen, weist wie oben beschrieben ebenso wie die auf dem „alten Paradigma“ beruhenden Vorgehensweise, nachdem die Ursachensuche in den Vordergrund gestellt wird, nicht auf eine neue Qualität des Denkens oder eine Ausweitung des Blickfeldes hin.

Auch die Benutzung von Leitfragestellungen, welche der Selbstplanung von Systemen mehr Rechnung tragen sollen, wie z. B. „Was sind die rückbezüglichen Prozesse, welche eine Organisation ‚funktionieren‘ lassen?“ (anstelle der Frage nachzugehen, weshalb etwas nicht funktioniert) oder der Versuch, anstelle auf altherkömmliche lineare Interventionen, denen in autopoietischen Systemen keine Einflussmöglichkeit mehr zugeschrieben wird, auf nichtlineare, „paradoxe“ Interventionen zu setzen (Willke 1994, S. 189), vergrößert nicht den Raum möglicher Erkenntnis.

Diese Verfahren können lediglich dazu verhelfen, die Perspektive zu wechseln, oder systemtheoretisch ausgedrückt, ein Problem mit Hilfe eben anderer „Unterscheidungen“ und „Bezeichnungen“ zu betrachten. Aber damit ist kein „mehr“ ins Blickfeld zu bekommen, sondern lediglich „anderes“. Auch nichtlineare Interventionen unterscheiden sich nur scheinbar hinsichtlich ihres Paradoxiegehaltes von linearen Interventionen. Die Begrenztheit, die Unsinnigkeit – man könnte auch sagen „Offenheit“ – so genannter linearer Interventionen erscheint lediglich weniger deutlich neben ihrer in Zweckmäßigkeit, allgemeinen Übereinkünften und ständiger Wiederholung fest verankerten Plausibilität. Auch jeder linearen Intervention wohnt damit das Paradox bereits inne. Es muss nicht erst auf eine Art und Weise eingeführt werden, welche auch allen Hinterbänklern dazu verhilft, es als solches zu sehen. Terminologisch sollte deshalb besser von uner-



warteter, nicht logisch erscheinender Intervention gesprochen werden. Ihr Erfolg macht sich, systemisch oder nichtsystemisch betrachtet, um so mehr vom Zufall abhängig, je weniger kausalisierendes Wissen berücksichtigt wurde.

Oft wird in systemischer Beratung in der Hoffnung auf ein „Mehrsehen“ auf den Einsatz eines „beobachtenden“ Organisationsberaters gesetzt. Dabei wird unterstellt, dass vor allem der Abstand, den dieser zur Organisation hat, ihn entsprechend qualifiziert. Das Organisationssystem selbst kann, wie Luhmann es ausdrückt, nur sehen was es sieht. Der Berater kann aber sehen, was es nicht sieht. Das klingt sehr vielversprechend, löst sich jedoch auch in Wohlgefallen auf, wenn weitere systemtheoretische Denkkonstrukte einbezogen werden, nämlich der sogenannte „blinde Fleck“ und die Definition, dass Systeme aus Entscheidungen bestehen. Der „blinde Fleck“ weist auf die Beschränkungen in der Sicht des Beraters hin. Er sieht zwar anderes als das System, aber weder anders noch mehr. Somit unterscheidet sich ein Berater auch nicht von den Mitgliedern einer Organisation, welche nach Luhmann ja ebenfalls nicht Bestandteil derselben sind, sondern lediglich als Träger bestimmter Entscheidungen Systemrelevanz haben. Ein Berater mag sich um Abstand zu einem organisationalen System bemühen, aber sollen seine Mitteilungen (seine „Entscheidungen“) organisationsintern nicht nur als „Rauschen“ erfahren werden, sondern anschlussfähig sein – z. B. in dem ein Beratungsvertrag geschlossen wird –, muss er sich in diesen Entscheidungen im System befinden. Ein unter Beteiligung von Berater und i. d. Regel einigen Organisationsmitgliedern entstandenes Entscheidungssystem unterliegt aber wiederum den oben beschriebenen Beschränkungen: Es sieht, was es sieht und nicht, was es nicht sieht. Es sieht nicht ein wie auch immer konstruiertes „Mehr“.

#### **4.3 Die Verheißung im Prinzip nichts ändern zu müssen, niemanden aufzuregen und mittels der Betätigung kleiner Schaltstellen große Probleme zu lösen**

Wenn organisationstheoretische Überlegungen in die Aussage münden, dass Planung gar nicht möglich ist, weil sich letztlich alles selbst plant und bestenfalls „Steuerungsprozesse“ begleitet werden können, möge man sich daran erinnern, dass hier die systemtheoretische Variante der Kausalität in Form von „Autopoiesis“ oder „Selbstreferenz“ verabsolutiert wird und ihre „andere Seite“, nämlich die Erscheinung von Möglichkeiten, verdunkelt wird. Planungsmöglichkeiten sind in dieser Konstruktion nur noch als kleine Eingriffsmöglichkeiten denkbar, die als Öffnungen bestimmte Schaltstellen des Systems markieren.

Dieser, in sich selbst sehr offen widersprüchlichen, Argumentation liegt zum einen das nun schon so oft beschriebenen Paradox zu Grunde, aber auch die sehr praktische Vermutung, dass Entscheider in Organisationen voraussichtlich nicht bereit wären, Berater nur dafür zu bezahlen, dass sie mit Ihnen gemeinsam Ihre Probleme ausschließlich „beobachten“. Grundsätzlich soll es in diesem Denkansatz zwar keine Alternativen geben, aber ein ganz klein wenig – eben zur Zufriedenstellung von Auftraggebern und

zur Erklärung und Ermöglichung von Veränderung – benötigt man sie schon. So werden sie in systemisch orientierten Beratungskonzepten als attraktive „kleine Schaltstellen“ eingeführt, als Knotenpunkte, die nur noch gesucht und erkannt werden müssen.

Aber auch diese Minimalisierung schützt nicht vor dem theoretischen Dilemma. Denn entweder es gibt sie, die Möglichkeit der Veränderung, ob groß oder klein, ob als radikale Umwälzung oder als kaum bemerkte Reform – oder es gibt sie nicht. Der „Flügel Schlag eines Schmetterlings“, welcher auch in der Chaostheorie als Sinnbild dieser kleinen Schaltstellen gilt (vgl. Küppers 1996, S. 167 f.) verändert einen festgelegten Planablauf – innerhalb des durch Regeln festgelegten Laufs der Welt – nur dann, wenn er sich den Naturgesetzen entziehen kann, wenn er gleichsam „göttlicher Funke“ ist. Bei Betätigung eines unscheinbaren Schalters wird niemand sicher sein können, ob damit eine problemlose Lösung oder ein Untergang produzierendes Chaos ausgelöst wird.

Auch wenn mit systemischer Beratung weder mehr, noch besser, geschweige denn auf neue Art gesehen werden kann und auch wenn eine systemische Betrachtung und Behandlung organisationaler Probleme nicht zwangsläufig den Schmerz, den Veränderungen neben ihren positiven Folgen meist mit sich bringen, verhindern wird, kann sie etwas sehr wesentliches eröffnen: neue Perspektiven und neue Sichtweisen. Eben den besonderen Anstoß, der aus eingefahrenen Situationen heraushelfen kann.

## 5 Die Erneuerung der alten Schule durch „Controlling“?

Der Überlegung, systemische Beratung hätte sich bereits selbst überholt und eine zeitgemäße Bearbeitung organisationaler Probleme sollte heute auf Grundlage differenzierter Controllingverfahren erfolgen, soll der Vollständigkeit halber auch die nicht erfüllbare Verheißung dieser terminologisch modernisierten Variante von vor allem althergebrachten betriebswirtschaftlichen Verfahren gegenüber gestellt werden: Die Verheißung, eine akribisch genaue Betrachtung eines Problems wird unstrittige Erkenntnisse und mit diesen zusammen eine Lösungsmöglichkeit ans Licht treten lassen.

Diese Philosophie setzt die Gedanken voraus, dass die Welt nicht nur kausal gebaut, sondern in dieser Form auch von Menschen erkannt werden kann. Letztlich nur mögliches erhält den Status einer Ursache. Eine solche Betrachtung der Welt konserviert insofern althergebrachte Denkweisen immer wieder neu, als sie andere, neue Möglichkeiten von vornherein – mangels kausaler Tiefenschärfe – ausschließen muss. Reibungslose, also weitgehend fehlerfrei erscheinende Controllingverfahren laufen damit Gefahr, nicht nur nützliche Lösungen, sondern auch vorhandene Probleme immer wieder neu zu produzieren. Die Problematik des Sachverhaltes, dass „die Probleme von heute auf den Lösungen von gestern beruhen“ (vgl. z. B. Senge 1990, S. 57 ff.), wurde in der Organisationsberatung insbesondere durch systemische Denkmodelle bewusster gemacht.

In der Praxis erscheinen neben den Problemen, die aus dem Funktionieren der Controllingverfahren resultierenden, jedoch vor allem diejenigen Schwierigkeiten, die sich aus ihrem Nichtfunktionieren ergeben. Ein Controller kann immer nur einen winzig

kleinen Teil der zu beobachtenden Themen in brauchbaren Variablen mittels Zahlen darstellen. Aber diese ganz offensichtlich vorhandene Brauchbarkeit ist auch im Falle härtester Fakten in Gefahr, sich als falsch zu erweisen. Sie ist letztlich nur Mögliches.

Sobald aber Variablen hinzukommen, die sich auf unsichere, insbesondere auf menschliche Faktoren beziehen, laufen alle Rechenspiele vollends Gefahr, ihrer Grundlage entzogen zu werden. Skepsis ist angebracht, wenn sich z. B. Dienstleistungen in „Produkte“ verwandeln. Dieser begriffliche Wandel ist lediglich Artikulation der Hoffnung, dass eine aus der Mathematik und industrieller Fertigung entlehene Ausdrucksweise in wunderbarer Weise die Segnungen der Fassbarkeit, Genauigkeit und Berechenbarkeit auf menschliches Verhalten überträgt.

Aber auch wenn Controlling-Verfahren weder einen Blick auf die Wahrheit gestatten und dazu neigen, Probleme in sich wiederholenden selbstbestätigenden Prozessen zu konservieren, können sie dennoch etwas sehr wesentliches zur Lösung beitragen, nämlich nützliche und bewährte Sichtweisen, also den Halt, der notwendig ist, um Neues zu wagen.

## 6 Fazit

Verliert sich nun alles in einem allgemeinen Sein oder Nichtsein? In der gleichzeitigen Feststellung von Beliebigkeit und Festgelegtsein? Oder liegt die Wahrheit in der Mitte?

Ein Paradox hat keine Mitte. Es ist gerade durch Nichtlösbarkeit gekennzeichnet. Menschlicher Erkenntnis, sei sie cartesianisch, systemtheoretisch, religiös oder auch gar nicht fundiert, ist diese Begrenzung eingebaut. Unabhängig davon, welches (wissenschaftstheoretische) Denkmodell gewählt wird, auf welche Art und Weise das „an und für sich sein“ mit dem nur Möglichen, das Bestimmte mit dem Unbestimmten zu verbinden gesucht wird oder der Versuch unternommen wird, bewusst keine Verbindung zu versuchen und nur einer der beiden Seiten Gültigkeit zukommen zu lassen, sollte an der prinzipiellen Unlösbarkeit inne gehalten werden.

Anstelle des Versuches, weitere theoretische Möglichkeiten zu suchen, in „das Auge der Gorgonen“ (Luhmann 1990b, S. 119 f.) zu schauen, könnte der Frage, weshalb diesem Blick in Philosophie, Mythologie und Religion so schreckliche Folgen unterstellt werden (vgl. Luhmann 1990b), nachgegangen werden. Erscheint nicht letztlich auch Luhmann als jemand, welcher der „Versuchung, vom Baum der Erkenntnis zu essen“ nicht widerstehen kann und sich deshalb in theoretischen Welten selbst gefangen hält?

Nicht die Erkenntnis sondern die Erfahrung einer Lösung ist vielleicht fernöstlichen Zen-Meistern gelungen oder einigen im Mittelalter lebenden Mönchen. Falls wir also daran glauben wollen, dass während unseres irdischen Lebens eine Auflösung des Paradox, eine Verschmelzung der Gegensätze, die der Wahrheit nahe kommt, erfahren werden kann, dann hätte vielleicht die Orientierung an den Lebenswerten solcherart Erleuchteter Erfolg. Die „freie Entscheidung“, Materiellem zu entsagen, in Einfachheit und Gegenwart zu leben oder – sinngemäß mit Kant – den „Naturgesetzen zu gehor-

chen“, wäre danach Voraussetzung und Folge wahrer Vernunft, des Blickes auf das Unvereinbare.

Aber auch wenn in der Regel nicht Erleuchtung, die Erfahrung einer (göttlichen) Wahrheit das Ziel menschlichen Denkens und Handelns in Organisationen ist, sondern „nur“ das Wissen um handhabbare Problemlösungen, um eines kommt auch eine systemisch ausgerichtete Formulierung von Problemen und Zielen nicht herum: um die Unruhe stifter im menschlichen Sein, um die mehr oder weniger bewusste Thematisierung von Werten. Luhmanns Systemtheorie kann deren handlungs- und entscheidungsleitende Funktion – wie oben erörtert – nicht durch ein „neues“ oder „erweitertes“ Denken ersetzen. Seine eingangs zitierte Einschränkung der Übertragung seiner Beschreibungen (deren Wertgebundenheit an dieser Stelle nicht erörtert werden soll) auf die Lösung von Problemen und die damit verbundene Thematisierung von Wertfragen hat ihre Berechtigung bestätigt.

## Literatur:

- Adorno, Theodor W.; Albert, Hans; Dahrendorf, Ralf; u. a., 1969: Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie. Neuwied.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich, 1986: Werke in 20 Bänden, Bd. 7, Frankfurt a. M.
- Hondrich, Ted, 1995: Wie frei sind wir? Das Determinismus-Problem. Stuttgart.
- Kiss, Gábor, 1990: Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie. Stuttgart.
- Küppers, Günter (Hrsg.), 1996: Chaos und Ordnung. Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft. Stuttgart.
- Kneer, Georg, 1996: Rationalisierung, Disziplinierung und Differenzierung. Sozialtheorie und Zeitdiagnose bei Habermas, Foucault und Luhmann. Opladen.
- Kiss, Gábor, 1990: Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie, Stuttgart.
- Luhmann, Niklas, 1968: Zweckbegriff und Systemrationalität. Tübingen.
- Luhmann, Niklas, 1970: Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Opladen.
- Luhmann, Niklas, 1981: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen.
- Luhmann, Niklas, 1984: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt.
- Luhmann, Niklas, 1988: Organisation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günter (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 165-186.
- Luhmann, Niklas, 1990a: Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt.
- Luhmann, Niklas, 1990b: Stenographie. In: Graduiertenkolleg Siegen (Hrsg.): Materialität der Zeichen: Luhmann, Niklas; Maturana, Humberto; Namiki, Mikio; Redder, Volker; Varela, Francisco: Beobachter. Konvergenz der Erkenntnistheorien? München, S. 119-136.
- Luhmann, Niklas, 1992: Die Selbstbeobachtung des Systems. Ein Gespräch mit dem Soziologen Niklas Luhmann. Von Ingeborg Breuer. In: Frankfurter Rundschau vom 5.12.1992.
- Haferkamp, Hans; Schmid, Michael (Hrsg.), 1978: Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt a. M.
- Pothast, Ulrich (Hrsg.), 1978: Seminar: Freies Handeln und Determinismus. Frankfurt a. M.
- Senge, Peter M., 1990. The fifth Discipline. New York.

Wagner, Gerhard; Zipprian, Heinz, 1992: Identität oder Differenz? Bemerkungen zu einer Aporie in Niklas Luhmanns Theorie selbstreferentieller Systeme. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 21, S. 394-405.

Willke, Helmut, 1994: Systemtheorie II: Interventionstheorie. München.

Wimmer, Rudolf (Hrsg.), 1992: Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden.

**Bettina Warzecha**

**Planungsberatung**

**Raabestr. 6**

**29664 Walsrode**

**Tel.: ++49.5161.72648**

*Bettina Warzecha*, Diplom-Sozialwirtin, geb. 1957, Studium der Sozialwissenschaften in Göttingen und langjährige kommunale Planungstätigkeit in Göttingen und in Stuttgart; bietet Organisationsberatung zur Einrichtung und Überprüfung von Planungssystemen und zu Problemen des Planungsablaufs an.